

ЕКОНОМІКА БІЗНЕСУ

УДК 005.591.6:330.341.1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

А.О. Колесник

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки. Розроблено концепцію адаптації ядра розвитку підприємства, визначено мету, завдання, принципи та об'єкти змін. Запропоновано методологічний базис формування відповідної стратегії.

Ключові слова: адаптація, суб'єкти підприємництва, цифрова трансформація економіки, стратегія адаптації, концепція, ядро розвитку.

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR DEVELOPING AN ADAPTATION STRATEGY FOR BUSINESSES TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

A. Kolesnyk

The digital transformation of the economy is an inevitable process that causes significant changes in all spheres of activity of business entities. Adaptation to the new conditions of the digital economy becomes vital to ensure competitiveness and sustainable business development. However, the problems of forming an adaptation strategy for businesses to the digital transformation of the economy are relatively new in domestic practice and require scientific and methodological substantiation.

The purpose of the article is to scientifically substantiate the concept of forming an adaptation strategy for businesses to the conditions of the digital transformation of the economy. The study is based on the development of existing theories of adaptation, strategic management, and the digital economy.

The conceptual framework for adapting the core of business development to the conditions of the digital transformation of the economy is substantiated. The proposed concept is based on a process approach and envisages making appropriate changes in three key components: resource, business model, and strategic. This allows comprehensively covering the most important aspects of the entity's activity and ensuring systematic adaptation to the challenges of digital transformation.

The concept of forming an adaptation strategy for businesses in the conditions of the digital transformation of the economy is developed. Its goal, objectives, principles, and objects of changes are determined. The methodological basis of the concept includes a set of methods that support the necessary changes in the

components of the core of development under the influence of the digital transformation of the economy.

The implementation of the proposed concept through a set of defined tasks (assessment of readiness, digital maturity, feasibility of adaptation, digital strategizing, business model transformation, and development of a digital adaptation strategy) will allow businesses to effectively adapt to the new conditions of the digital economy, ensuring the necessary quantitative and qualitative changes in the internal environment.

Further research should be aimed at improving the methodological tools for assessing the readiness and digital maturity of businesses, developing practical recommendations for transforming business models in line with the requirements of the digital economy, and forming effective digital adaptation strategies, taking into account the specifics of activities and industry characteristics.

Keywords: *adaptation, businesses, digital transformation of the economy, adaptation strategy, concept, core of development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Цифрова трансформація економіки є об'єктивним процесом, зумовленим стрімким розвитком цифрових технологій та їх проникненням в усі сфери життєдіяльності суспільства. Масштабна діджиталізація призводить до кардинальних змін в операційній діяльності, бізнес-процесах, стратегіях та бізнес-моделях суб'єктів господарювання. Прогнозовані показники свідчать про неминучість значних трансформацій у майбутньому, які суттєво впливатимуть на якість життя громадян та умови ведення бізнесу.

Цифрова трансформація економіки інтегрує цифрові технології у всі сфери підприємницької діяльності, змінюючи підходи до створення цінності, взаємодії з клієнтами, управління ресурсами та бізнес-процесами. Це вимагає від суб'єктів підприємництва невідкладної адаптації до нових цифрових реалій задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Проблема формування дієвої стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки є відносно новою для вітчизняної практики, а тому потребує ґрунтовного науково-методологічного обґрунтування концептуальних засад та розробки практичних підходів до її вирішення. Актуальність проблеми зумовлена нагальною необхідністю пристосування бізнесу до викликів цифрової економіки та перспективами, які відкриваються в результаті успішної адаптації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адаптація підприємства до впливів зовнішнього середовища передбачає: внесення значної кількості змін у діяльність підприємства; розуміння характеру, масштабів змін і ресурсів, необхідних для підтримання цих змін при

значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища [**Error! Reference source not found.**]. Серед найголовніших питань, що постають у процесі розроблення концепції управління адаптивним розвитком є управління змінами, їхнє своєчасне відстеження, локалізація та здійснення адекватного реагування [2].

У загальному вигляді сутність стратегії адаптації, як правило, полягає у проведенні часткових, незначних змін у межах підприємства, що дозволяє вдосконалити раніше освоєні продукти й технологічні процеси та ринки. Варто також відзначити, що принципова відмінність стратегії адаптації від інших полягає в її готовності до змін внутрішнього й зовнішнього середовища у вигляді готового набору можливих варіантів поведінки [3]. Тобто, стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки мають передбачати зміни в певних процесах визначених функціональних сфер діяльності суб'єкта підприємництва.

Проблеми формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва саме до умов цифрової трансформації економіки є відносно новими у вітчизняній практиці, а тому потребують науково-методологічного обґрунтування теоретичних положень та методичних підходів до формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки.

Концептуальне вирішення проблеми формування стратегій адаптації суб'єктів підприємництва знайшло відображення у фундаментальних роботах західних дослідників. І. Ансоффом розроблена аналітична модель вироблення стратегії підприємства, відповідно до якої підхід до створення стратегії обирається залежно від ступеня турбулентності зовнішнього середовища [4]. М. Портер вважає, що сутність формування стратегії полягає в тому, що необхідно пов'язати підприємство з зовнішнім середовищем [5]. Він виділяє три основні області вироблення стратегії поведінки на ринку: лідерство у мінімізації витрат виробництва, диференціація у виробництві продукції, спеціалізація на виробництві продукції у певному сегменті. А. А. Томсон і А. Дж. Стрікланд запропонували чотири різних підходи до зростання підприємства, які пов'язані зі зміною стану одного або декількох наступних елементів, зокрема: продукту, галузі, ринку, положення фірми всередині галузі, технології. При цьому, кожен з цих елементів може знаходитися в одному з двох станів – існуючому або новому [6]. Отже, стратегія розвитку, а відповідно й адаптації пов'язана зі зміною певних параметрів в діяльності суб'єктів підприємства.

М. Уакуака в основі концептуалізації процесів адаптивного управління використовує комбінований підхід, пропонуючи поєднання

раціонального планування з адаптивними механізмами прийняття рішень, що передбачає постійне узгодження зовнішніх параметрів бізнес-середовища та організаційних можливостей, позитивно впливає на фінансові результати компанії [7]. Т. Фаузї та ін. визнають важливу роль адаптивних стратегій для цифрового підприємництва та доводять, що перехід від технологічних ефектів до інтегрованого цифрового підприємництва може оцифрувати можливості створення цінності та управління бізнесом на основі цифрових технологій, проте не пояснюють сутність процесів адаптації до цифрового середовища [8].

Серед вітчизняних вчених, можна відзначити дослідження Н. Мариненко, де у якості основного підходу до управління адаптивним розвитком підприємства використано ситуаційний [2]. Основу концепції складає механізм та блоки управління:

- оцінювання потенціалу адаптивного розвитку промислового підприємства;
- прогноз адаптивного розвитку промислового підприємства;
- виявлення проблемних ситуацій під час адаптивного розвитку промислового підприємства;
- регулювання адаптивного розвитку промислового підприємства [2].

Н. Кащеною розроблено концепцію адаптивного управління економічною активністю підприємств, яка базується на сучасних теоріях та парадигмі полісуб'єктного менеджменту економічних систем, а у своєму контурі інтегрує загально-установчу, теоретико-методологічну, забезпечувальну та змістовно-сенсову компоненти, що сприяє ефективному вирішенню завдань щодо економічної активності підприємства в мінливому бізнес-просторі з урахуванням потреб стейкхолдерів [9].

О. Зінченко, І. Приварнікова та А. Самойленко пропонують механізм адаптивного управління реалізацією стратегії в умовах активізації цифрового середовища, що сприяє поширенню ситуаційного підходу в управлінні, оновленню індикативного інструментарію, більш гнучких методологій прийняття управлінських рішень [10]. Механізм реалізації адаптивної стратегії передбачає функціонування трьох підсистем: діагностики передумов реалізації стратегії, вибору оптимального варіанту стратегії та впровадження стратегічного сценарію. Авторами розроблено інструментарій підсистем, запропоновано методи досягнення поставлених цілей, розкрито функції в загальному механізмі. На вході механізму є інтереси клієнта, що визначають позиціонування компанії на зовнішньому та внутрішньому ринку. У результаті дії механізму компанія адаптується до мінливого

зовнішнього середовища, забезпечуючи стійку конкурентну ринкову позицію та оперативну дію всіх структурних підрозділів, адекватно та швидко реагуючи на кон'юнктуру та зміни ринку. Авторами також досліджено прикладні аспекти дії механізму, перелічено його функції та завдання в цифровому середовищі, а також ресурси для його функціонування [10].

Подані у науковій літературі концептуальні засади формування стратегій адаптації до умов цифрової трансформації економіки доволі фрагментарно охоплюють саме цифровий вплив на діяльність суб'єктів підприємництва.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки. Відповідно до мети, було поставлено такі завдання дослідження: дослідити теоретичні засади адаптації підприємств, стратегічного управління та концепцій цифрової економіки як методологічної бази формування стратегії адаптації; обґрунтувати концептуальні засади адаптації ядра розвитку суб'єкта підприємництва до умов цифрової трансформації економіки; розробити концепцію формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва, визначити її мету, завдання, принципи та об'єкти змін; визначити методологічний базис концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва.

Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, систематизація – для вивчення теоретичних засад, узагальнення наукових підходів та формування концептуальних положень; спеціальні методи: системний аналіз – для комплексного дослідження впливу цифрової трансформації на діяльність підприємств; структурно-логічний аналіз – для визначення структури та логіки концепції адаптації ядра розвитку; процесний підхід – для виділення об'єктів змін у компонентах ядра розвитку; порівняльний аналіз – для зіставлення бізнес-моделей у класичній та цифровій економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо розглядати розвиток підприємства як процес незворотних кількісних та якісних змін, що відбуваються в його ресурсному потенціалі згідно визначених стратегічних програм, сприяє адаптації до зовнішнього середовища та підвищенню ефективності діяльності [11], а адаптацію як реакцію на зміну зовнішнього середовища з метою забезпечення реалізації цілей діяльності, то розробка концепції адаптації має відбуватися в межах обраної концепції розвитку. Тобто суб'єкт господарювання базується на певній концепції розвитку, й адаптація до змін має розглядатися у

межах координат цієї ж концепції. Як таку концепцію пропонується обрати концепцію ядра розвитку суб'єкта господарювання що базується на процесному підході внутрішньокomпонентного функціонування стратегічної, ресурсної компонент і компоненти бізнес-моделі [11]. Виходячи з даної концепції розвитку, концепція адаптації ядра розвитку суб'єкта господарювання до умов цифрової трансформації економіки має базуватися на внесенні змін саме у складові ядра розвитку а саме ресурсної компоненти, компоненти бізнес-моделі та стратегічної компоненти під впливом цифрової трансформації економіки (рис. 1).

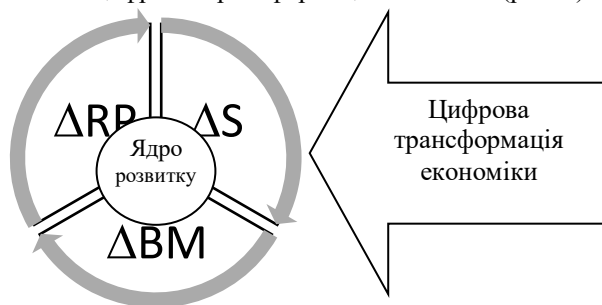


Рис. 1. Концепція адаптації ядра розвитку суб'єкта підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки: ΔS – зміни у стратегічній компоненті; ΔBM – зміни у компоненті бізнес-моделі; ΔRP – зміни у ресурсній компоненті, складено за [11]

Цифрова трансформація економіки на протипагу старим управлінським процесам викликає появу автоматизації, роботизації, нових можливостей бізнес-процесів та можливостей людини. Адаптуватися до швидкості змін та досягнення сталості в інноваційній цифровій економіці повинні усі – керівники підприємств, компаній та організацій, державні діячі, громадяни. Швидкість змін призводить до того, що цифрове виробництво починає залежати не від матеріальних активів, а від цифрових технологій, які є нематеріальними активами, в основі яких – інтелектуальна компонента, організаційний та людський капітал (Мічіо Кайку, 2017). Забезпечення прибуткової діяльності потребує зміну бізнес-моделі, формування нових цифрових стратегій тощо.

Забезпечення адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки має розвиватися на сучасній теоретико-методологічній базі, що обумовлює необхідність розробки концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва навколо запропонованої концепції адаптації ядра розвитку.

Теоретичне підґрунтя розробки концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва полягає у розвитку існуючих теорій адаптації, стратегічного управління, цифрової економіки.

Виходячи з визначення сутності адаптації, метою запропонованої концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки є забезпечення ефективності процесів кількісних та якісних змін у внутрішньому середовищі відповідно до умов цифрової трансформації економіки.

Особливості адаптації ядра розвитку дозволяють визначити основні завдання концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки, зокрема:

- оцінювання готовності адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до умов цифрової трансформації економіки;
- оцінювання цифрової зрілості суб'єктів підприємництва;
- оцінювання доцільності адаптації до умов цифрової трансформації економіки;
- забезпечення цифрового стратегування діяльності суб'єктів підприємництва;
- забезпечення трансформації бізнес-моделі суб'єктів підприємництва до умов цифрової економіки;
- розробка digital стратегії адаптації суб'єктів підприємництва в постпандемічний період;
- формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки.

У межах формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки згідно обраної концепції ядра розвитку варто визначити об'єкти змін в межах складових його компонент.

Структуризація ресурсного потенціалу суб'єктів підприємництва є різною залежно від сфери діяльності. Тому як об'єкти змін можна виокремити загальні їх види базуючись на критерії можливості кількісної та якісної ідентифікації:

- технічні ресурси (можливості забезпечення технологічних процесів прогресивними обладнанням, приладами, інвентарем, транспортними засобами, цифровими гаджетами тощо);
- просторові ресурси (можливості розвитку, зумовлені характером, розміром та місцем розміщення суб'єктів підприємництва, їхніх виробничих, торговельних і складських приміщень, комунікацій, розміщення цифрової інфраструктури);

– товарно-сировинні (можливості функціонування та розвитку суб'єктів підприємництва, зумовлені забезпеченістю виробничо-технологічних процесів сировинними та товарними запасами);

– кадрові (сукупні здатності і компетенції трудових ресурсів суб'єктів підприємництва для виконання поставлених цілей та забезпечення подальшого цифрового розвитку);

– фінансові (можливості суб'єктів підприємництва інвестувати необхідні грошові кошти у плановий цифровий розвиток та забезпечувати зміцнення ринкових позицій);

– нематеріальні (можливості суб'єктів підприємництва своєчасно отримувати необхідну інформацію, обробляти цю інформацію для відпрацювання управлінських рішень, використовувати відповідні методи реалізації управлінських рішень, застосовувати прогресивні технології, методи та форми виробництва та реалізації продукції, товарів, послуг та обслуговування покупців, забезпечити умови для утримання та зростання лояльності всіх зацікавлених сторін з урахуванням вимог цифрової трансформації) [11].

Компонента бізнес-моделі. Загалом бізнес-модель має дуже багато визначень, як-от: концептуальний опис підприємницької діяльності; сукупність процесів, необхідних для нормального функціонування бізнесу; спосіб одержання прибутку; схема, за якою працює компанія та інші. Обрана фірмою бізнес-модель має узгодити її цілі та бізнес-процеси з реаліями зовнішнього середовища, а в результаті – реалізувати стратегію фірми. Однак будь-яка серйозна зміна в стратегії компанії має супроводжуватися трансформацією бізнес-моделі [12]. Додержання процесного підходу до визначення бізнес-моделі дозволяє у якості об'єктів змін виокремлювати стандартні бізнес-процеси.

Цифрова бізнес-модель – це форма створення вартості, заснована на розвитку переваг для клієнтів за допомогою цифрових технологій. Метою цифрового рішення є створення значної переваги, за яку клієнти готові платити [13]. Також «цифровість» у бізнес-моделі розглядається як оптимізація ресурсів за допомогою цифрових технологій [14]. Слід враховувати той факт, що розширення існуючої бізнес-моделі без її комплексної зміни не означає перехід до цифрової бізнес-моделі. Наприклад, налагодження продажу через Інтернет буде означати її цифровізацію, але не цифрову трансформацію. Якщо розглядати канву бізнес-моделі, то її трансформація в цифрову буде зачіпати не один-два блоки, а вноситиме зміни до більшості з них (або ж до всіх). Це пов'язано з тим, що цифрова трансформація несе глибинні зміни у бізнес-процеси, організаційну структуру, управлінську моделі,

корпоративну культуру. Орієнтири компаній на цифрову трансформацію, як правило, породжені новими бізнес-моделями та потоками доходів, що зумовлені змінами в очікуваннях споживачів [15]. Основні відмінності між бізнес-моделями в умовах класичної економіки та цифрової трансформації економіки подано у табл. 1.

Виходячи з наведеного, об'єктами змін у бізнес-моделі підчас адаптації цієї компоненти до умов цифрової трансформації економіки, мають бути процеси, які створюють додаткову вартість, що цілком відображає безпосередньо процеси цифровізації суб'єкта господарювання.

Таблиця 1 – Порівняння бізнес-моделей в умовах класичної та цифрової економіки

Процес	Класична бізнес-модель	Цифрова бізнес-модель
Стратегічне планування та аналіз даних	Знаходження та аналіз трендів	Виявлення трендів на основі Big Data та машинного навчання
Виробництво	Виробництво продукції	Оптимізація виробництва у відповідності із попитом
Зберігання	Зберігання готової продукції	Оптимізація залишків в режимі реального часу
Транспорт та логістика	Планування, доставка та контроль для ефективної логістики	Контроль доставки в режимі реального часу та прогнозування процесів
Продаж	Розповсюдження продукції через точки продажів	Прямі продажі споживачам

Джерело: складено за [16]

Стратегічна компонента. Стратегію можна розглядати з трьох позицій: як базове поняття або дію, як інструмент реалізації та як результат. У першому випадку стратегія визначається як процес формулювання довгострокових цілей. Як інструмент реалізації, стратегія являє собою сукупність заходів щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів суб'єктів господарювання. Результатом стратегії є досягнення певних цільових орієнтирів – зміцнення ринкових позицій, посилення конкурентних переваг тощо.

Якщо розглядати стратегію як процес цілепокладання, логічним є визначення інструментів для досягнення поставлених цілей. Тому в межах стратегічної компоненти об'єктами змін динамічної моделі виступають самі цілі та засоби їх реалізації. Щодо результату, то він є підсумком діяльності, кінцевою метою, на яку були спрямовані зміни. Відповідно, в межах концепції одержуваний результат не є

безпосереднім об'єктом поточних змін. Необхідно зазначити, що матеріальними носіями визначених об'єктів змін у стратегічній компоненті виступають плани та програми цифрової трансформації підприємства, які містять цільові настанови.

Методологічний базис концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки має складатися з сукупності методів, що підтримують здійснення необхідних змін у складових компонентах ядра розвитку під впливом цифрової трансформації економіки.

Висновки. Цифрова трансформація економіки є невідворотнім процесом, що спричиняє суттєві зміни в усіх сферах діяльності суб'єктів підприємництва. Адаптація до нових умов цифрової економіки стає життєво необхідною для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу.

Розроблена концепція адаптації ядра розвитку суб'єкта підприємництва базується на процесному підході та передбачає внесення відповідних змін у три ключові компоненти: ресурсну, бізнес-моделі та стратегічну. Це дозволяє комплексно охопити найважливіші аспекти діяльності суб'єкта та забезпечити системну адаптацію до викликів цифрової трансформації.

Концептуальні засади формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва ґрунтуються на розвитку існуючих теорій адаптації, стратегічного управління та цифрової економіки. Це забезпечує науково-методологічне підґрунтя для розробки практичних підходів та інструментів адаптації відповідно до принципів цифровізації бізнес-процесів.

Реалізація запропонованої концепції через комплекс визначених завдань (оцінювання готовності, цифрової зрілості, доцільності адаптації, цифрового стратегування, трансформації бізнес-моделі та розробки digital стратегії) дозволить суб'єктам підприємництва ефективно пристосуватися до нових умов цифрової економіки, забезпечуючи необхідні кількісні та якісні зміни у внутрішньому середовищі.

Впровадження концепції адаптації ядра розвитку відкриває нові можливості для суб'єктів підприємництва щодо підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів, розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів, посилення конкурентних позицій на базі новітніх цифрових технологій.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення методичного інструментарію оцінювання готовності та цифрової зрілості суб'єктів підприємництва, розробку практичних рекомендацій

щодо трансформації бізнес-моделей відповідно до вимог цифрової економіки, формування дієвих digital стратегій адаптації з урахуванням специфіки діяльності та галузевих особливостей.

Список джерел інформації / References

1. Горохова Т. В., Лукаш М. І. Визначення тактичних проблем адаптації металургійних підприємств України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічний аналіз*. 2014. № 18(2). С. 127–133.

Horohova, T., & Lukash, M. (2014). Vyznachennia taktychnykh problem adaptatsii metalurhiinykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Determining tactical problems of adaptation of metallurgical enterprises of Ukraine in the conditions of European integration processes]. *Ekonomichnyi analiz*, 18(2), 127-133 [in Ukrainian].

2. Мариненко Н. Ю. *Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур*: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Тернопільський нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2017. 38 с.

Marynenko, N. (2017). Upravlinnia adaptyvnyvm rozvytkom vyrobnycho-hospodarskykh struktur [Management of adaptive development of production and economic structures]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Ternopil: Ternopil Ivan Puluj National Technical University [in Ukrainian].

3. Калініченко З. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 3. С. 221–231.

Kalinichenko, Z. (2020). Problemy adaptivnoho upravlinnia biznes-systemamy v umovakh vplyvu destabilizatsiinykh faktoriv v Ukraini [Problems of adaptive management of business systems under the influence of destabilizing factors in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 3, 221-231 [in Ukrainian].

4. Ansoff, H. (2007). *Strategic management*. Springer.

5. Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1, 12-17.

6. Thompson, A. A., & Strikland, A. J. (2017). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill Education.

7. Ouakouak, M. L. (2018). Does a strategic planning process that combines rational and adaptive characteristics pay off? Evidence from European firms. *Australian Journal of Management*, 43(2), 328-349.

8. Fauzi, T. H., Harits, B., Danial, D. M., & Komariah, K. (2020). Adaptive strategies of external environmental effects in digital entrepreneurship in the strategic management perspective. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(3), 38. DOI: <https://dx.doi.org/10.36941/ajis-2020-0040>.

9. Кашена Н. Б. Концепція адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4(109). С. 99–103.

Kashchena, N. (2019). Kontsepsiia adaptivnoho upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnistiu pidpriemstv torhivli [The concept of adaptive management of economic activity of trade enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 4(109), 99-103 [in Ukrainian].

10. Zinchenko, O., Privarnikova, I., & Samoilenko, A. (2022). Adaptive strategic management in a digital business environment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 78-85.

11. Hrosul, V., Zubkov, S., & Mkrtchyan, T. (2021). The development core of enterprise: Theoretical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 73-81.

12. Шевченко Л. С. Розвиток бізнес-моделей у цифровій економіці. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 вересня 2020 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 183–188.

Shevchenko, L. (2020). Rozvytok biznes-modelei u tsyfrovii ekonomitsii [Development of business models in the digital economy]. *Tsyfrovii transformatsii Ukrainy 2020: vyklyky ta realii – Digital Transformations of Ukraine 2020: Challenges and Realities*. Kharkiv: Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of NAPRN of Ukraine, 183-188 [in Ukrainian].

13. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 87–91.

Koleshnia, Ya. (2022). Suchasni tsyfrovi biznes-modelei: sutnist, ohliad ta osoblyvosti [Modern digital business models: Essence, overview and features]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 24, 87-91 [in Ukrainian].

14. Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable "digital"? *Sustainability*, 12(13), 5239. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12135239>.

15. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.97>.

Zhyhalkevych, Zh., & Zalutskyi, R. (2020). Didzhytalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur [Digitalization as the main factor in the development of business structures]. *Efektivna ekonomika*, 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.97> [in Ukrainian].

16. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 3. С. 185–190.

Ivanchenko, N., Kudrytska, Zh., & Rekachynska, K. (2020). Biznes-modelei v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Business models in the context of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni VI Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, 3, 185-190 [in Ukrainian].

Колесник Аліна Олексіївна, канд. техн. наук, доцент, докторант кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, lala4ka@btu.kharkov.ua

Kolesnyk Alina, PhD in Technical Science, Associate Professor, Doctoral Student of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, lala4ka@btu.kharkov.ua

УДК 658.3:339.13

COMPETITIVENESS OF PERSONNEL AS A DETERMINANT OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

O. Mykhailova, A. Volosov, A. Maltseva

The scientific views on the determining role of the personnel in achieving the competitiveness of the business entities are studied. The essential characteristics of the concept of personnel competitiveness are characterized. The place and role of individual qualities of personnel and its competitive potential in the formation, realization and development of the competitive advantages of an enterprise, which determine the competitiveness of an economic entity, are identified. The main properties of the personnel competitiveness are characterized.

Keywords: *an enterprise, personnel, competitiveness, human resources, the personnel competitiveness, a comprehensive approach.*

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Михайлова, А.М. Волосов, А.С. Мальцева

У статті досліджено наукові погляди щодо ролі персоналу в конкурентній боротьбі та забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Проаналізовані існуючі теоретичні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність персоналу». Розглянуто окремі аспекти кожного із підходів різних вчених на сутність поняття «конкурентоспроможність персоналу». Визначено, що під «конкурентоспроможністю персоналу» слід розуміти його здатність до досягнення цілей організації в умовах боротьби за обмежені ресурси та споживачів, а спроможність персоналу визначається певними його якостями, які є суб'єктивними умовами успішної діяльності. Виділено два напрями у трактуванні сутності конкурентоспроможності персоналу: перший – відбиває характеристики, за якими визначається конкурентоспроможність кожного працівника на ринку праці і більшою мірою розкриває сутність конкурентоспроможності такого ресурсу як робоча сила; другий – розглядає конкурентоспроможність персоналу як комплексне поняття і визначається сукупністю конкурентних переваг та здатністю їх реалізовувати, що є результатом взаємодії всіх працівників і впливу на конкурентну позицію